

日本における働きがいと経済成長の両立の実現に向けての考察

田中 秀樹

概要

本稿の目的は、持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals, 以下 SDGs)の一つである「SDGs 目標8 働きがいも経済成長も」を念頭に、現在日本で進む働き方改革とそれらが働きがいとどのように関連するかについて試論的に検討を行うことである。本稿において、この検討を実施することで、SDGsを対象とするサステナビリティ共創プログラムにおける問題提起を行うという目的も持ち合わせている。

まず、日本企業がどのようにSDGsに向き合っているのかについて整理を行った。その整理を経て、現在進む働き方改革施策を取り上げ、それらが働きがいとどのように関連するかについて試論的に検討を行った。働きがいの代理指標としてワーク・エンゲージメントを仮定して、ワーク・エンゲージメント研究の理論的枠組みに基づき、働き方改革がどのように働きを高めるのかについて検討を行った。働き方改革をPOS (Perceived Organizational Support) としてとらえることで、働きがいの向上のみならず、企業の経済成長にも資する可能性を提示して、今後検討されるべき課題として、「働き方改革は仕事資源として機能して、従業員のワーク・エンゲージメント(働きがい)を向上させるのか?」「働き方改革が従業員の働きがいを向上させるのであれば、それにより従業員の革新的行動が促進されることで企業業績も向上するのか?」の2点を提示した。

1. はじめに

本稿の目的は、持続可能な開発目標(Sustainable

Development Goals, 以下 SDGs)の一つである「SDGs 目標8 働きがいも経済成長も」を念頭に、現在日本で進む働き方改革とそれらが働きがいとどのように関連するかについて検討を行うことである。この検討を実施することで、SDGsを対象とするサステナビリティ共創プログラムにおける問題提起を行うという目的も持ち合わせている。

具体的には、以下の通りに論考を進める。まず、営利企業(以下、企業)の経営とSDGsの関係性について整理を行い、実際に企業がSDGsにどのように対応しているかについても整理を行う。続いて、働きがい及び働き方改革に関する概念・事実整理を行う。最後に、働き方改革の取り組みが労働者の働きがいに与える影響について試論的に考察を行い、今後の研究課題を提示する。この提示を以てして、今後のサステナビリティ共創プログラムにおいて検討すべき課題も提示する。

2. 企業組織とSDGs

本稿では「働きがいも経済成長も」を実現する現場として企業組織を想定する。では、企業組織とSDGsはどのように関連するのか。

SDGsは、持続可能な開発を達成することを目的に設定されている。2016～2030年の世界共通目標を設定して、「2030年にこんな世界にしたい」という指針を示すものである。その一方で、この指針には法的拘束力はない。すなわち、SDGsに取り組む・取り組まないは自由であり、各企業(あるいは個人)に委ねられる。また、SDGs(とみなせるもの)として、企業がすでに取り組んできたこともある。例えば、街

の酒屋や酒造メーカーにおけるビール瓶の再利用などは現行のSDGsの掲げる目標に合致する企業の取り組みであるといえる。SDGsと聞いて、何か新たなアクションを起こすことが求められるという錯覚に陥るかもしれないが、実は、すでに取り組んでおり、企業にとってゼロベースからの新たなアクションが不要なケースもある。

当然ながら、企業組織の最大の目的は事業継続体（いわゆるGoing-Concern）であること・あり続けることである。事業を継続させることが目標であり、事業継続を実現するためには利益確保が必須となる。そのため、企業が行動を起こす際には、その行動（すなわちビジネス）が「カネになるか・ならないか」が前提となる判断基準である。利益を得るために必要なものとしては、商品やサービスの優位性、市場の確保・維持、企業としての強み（独自性・経路依存性）、社会的評判（いわゆるブランディングやブランド力）が求められる。

SDGsが企業経営に与える影響には様々なものがある。例えば、地球温暖化対策や食糧不足解消のための目標設定・取り組みは進められてきたが、思い通りに進まなかったという経緯がある。その経緯を踏まえて、社会的課題解決へのニーズをくみ取り解決することの重要性が高まっていった。そして、そういった社会課題に対する危機意識やそれを解決するニーズは企業側に大きく委ねられる傾向にある。実際に、政府SDGs推進本部は2016年12月に「SDGs実施指針において民間セクターが公的課題の解決に貢献することが決定的に重要」と示している（URL1）。つまり、政府は民間セクター（すなわちその中心は営利企業）に対して、SDGsの担い手・推進役としての期待を寄せている。企業側も「企業の社会的責任」（Corporate Social Responsibility, CSR）の一環で社会貢献としてSDGsに取り組む企業も増えている。CSRの取り組みは大企業を中心に一般化してきており、企業市民協議会（2018）によると、CSR推進に向けた社内体制の整備や制度の導入は相当程度進んでいる（URL2）。植林活動などの環境保全活動への協力、SDGsに資する活動を行う非営利団体への寄付などがCSRの例である。企業と社会の持続可能な発展を目指す・果たす企業経営を目指して、「企業の公器性」（例えば、オムロン：

URL3）、すなわち企業は社会の公器であるという考え方を重視する経営を行う企業もある。厳密にはSDGsとCSRは異なる。SDGsは世界全体としての開発目標であり、CSRは企業が果たすべき社会的責任であるため、前者は民間に限らず非営利団体や政府・行政もアクターになりうる。しかし、上述の政府SDGs推進本部の指針を見ると、企業はCSRとしてSDGsあるいはSDGsに資する活動を行うことも多くなることが想定できるため、弁別は難しいと考えられる。

また、近年では、経営学領域では、人的資本経営によって非財務情報が注目されているが、SDGsに関連する非財務情報も同様に注目を集めている。すなわち、企業の財務情報だけではなく、環境や社会への責任などを果たしているかどうかを重視すべきという理念も浸透しつつある。その流れでESG投資が注目されていることもその一例であろう。それゆえ、SDGsはビジネスチャンスとして捉えられることもある。投資家へのアピールももちろんであるが、SDGsにおける社会課題は地球規模の需要の表れとして捉えることも可能で、それら需要を満たすサービスや製品を提供することで国内外におけるビジネス成功に結び付きうるだろう。例えば、廃棄物が少なくなる商品開発（例えば、ファッション分野における再生繊維利用による商品開発など）で原材料調達コスト軽減や環境への配慮なども実現できる。

加えて、SDGsにおいて「多様性」は重要なキーワードになっているが、現在日本企業が進めるダイバーシティ&インクルージョン（Diversity & Inclusion, D&I）とも親和性が高い。「誰一人取り残さない」というSDGsの基本的な考え方は、ビジネス領域におけるD&Iが掲げる「多様性と包摂（あるいは、多様性の包摂）」という理念と同一であるといえる。ジェンダーの平等を達成して女性・女児のエンパワーメントを図る目標5「ジェンダー平等を実現しよう」は企業組織内でのジェンダー格差解消と問題意識を一にする。また、目標8「働きがいも経済成長も」に含まれるアジェンダ8.3「2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する」という文言には年齢や障害の有無を含む多様な人材が働き続けられる環境づくりが念頭におか

れている。これらSDGs目標(5及び8)は、女性、外国人、高齢者、障がい者など多様な人材の能力を発揮できる環境整備を意図しており、現在企業が進めるダイバーシティ経営によって果たせる目標も多く含まれる。D&Iは経営的視点として、競争優位性獲得や組織パフォーマンス向上のために行われる(谷口2005など)。そうであれば、D&Iを活用してイノベーションの創出等の成果によって、目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」にもつながりうるだろう。

また、SDGs目標3では「すべての人に健康と福祉を」が掲げられている。この目標は開発途上国での医療充実などを念頭においた目標といえるが、「健康」がキーワードになっている。健康で働き続けられることは経済の繁栄にも繋がり、持続可能な成長をもたらすと考えられるからだ。医療が発展している日本においてはこの目標に直接的に関与する企業は少ないと考えられるが、企業動向をみると、日本では「健康経営」に注力する企業が増えている。高齢者の雇用促進という方針を受けて、健康保険組合費用の抑制のために従業員の健康を維持・向上してもらうことが導入の目的になっている企業も相当数あると考えられるが、平成26年度から「健康経営銘柄」の選定、平成28年度から「健康経営優良法人認定制度」を創設され、企業のブランディングの一つの要素になりつつある。上述の人的資本経営における測定尺度としても今後注目されるだろう。サプライチェーンマネ

ジメントにおいては、原材料等調達網強靱化がSDGs目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」にもつながるだろう、例えば、製油所等における災害時に備えた液状化対策、大雨・高潮対策や自家発電設備などの災害時拠点整備などがなされることで新たな技術開発やその基盤となる設備の構築につながる。

このように、企業が行う活動は直接的あるいは間接的にSDGsの目標に結びついているものが多い。それゆえ、SDGsにおける重要なアクターとして企業に期待が寄せられることは当然といえる。

3. SDGs への企業の関心

では、企業はSDGsに対してどのようにどの程度関心を持っているのか。一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)は「Society 5.0」として、「健康・医療、農業・食料、環境・気候変動、エネルギー、安全・防災、人やジェンダーの平等などの様々な社会的課題の解決ができる未来社会」の実現を掲げ、「国や人種、年齢、性別を越えて必要な人に必要なモノ・サービスが必要なだけ届く快適な暮らしが実現」する社会の構築を目指している(一般社団法人日本経済団体連合会 2018)。そして、「Society 5.0 for SDGs」として「革新技術を最大限活用することで、経済発展と社会的課題の解決の両立することを目指す」(一般社団法人日本経済団体

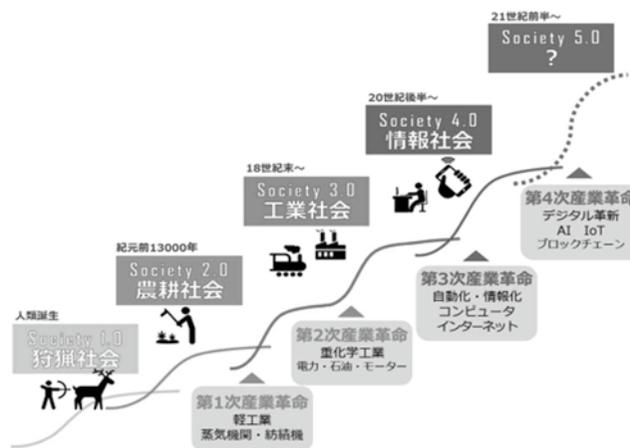


図1 Society 5.0の位置づけ

出所) 一般社団法人日本経済団体連合会(2018)「Society 5.0—ともに創造する未来—」p.4より転載

表1 SDGs への理解と取り組みの状況

SDGs への理解と取り組み			
2020年 N=11,275社、2021年 N=11,109社、2022年 N=11,337社	2020年	2021年	2022年
意味及び重要性を理解して、取り組んでいる	8.0	14.3	23.6
意味もしくは重要性を理解して取り組みたいと思っている	16.4	25.4	28.6
言葉は知っていて意味もしくは重要性は理解できているが、取り組んでいない	32.9	41.4	35.9
言葉は知っているが、意味もしくは重要性を理解できない	14.8	9.1	6.8
言葉も知らない	14.3	2.6	0.6
分からない	13.6	7.1	4.4

出所) 帝国データバンク「SDGsに関する企業の意識調査(2022年)」を基に筆者作成

連合会、2018)としている(図1参照)。

では、実際に日本企業はどの程度SDGsを理解して、取り組んでいるのか。帝国データバンク(2022)によると、ここ数年でSDGsを理解している企業は格段に増加している(URL4;表1参照)。2020年時点では「(SDGsの)意味及び重要性を理解して、取り組んでいる」企業は8%だったが、2022年ではその3倍である約24%にまで増加している。「意味及び重要性を理解して、取り組んでいる」企業・「意味もしくは重要性を理解して取り組みたいと思っている」企業を合わせると、2021年から2022年の間だけでも12.5%増加している。このデータより、日本企業はSDGsへの理解を深め、取り組みを実践しつつあることがわかる。

経済発展と社会課題の両立は昨今の企業経営における重要な視点になっている。D&Iの流れを受けて、雇用の現場における社会課題の解決が図られなければいけない。例えば、障害者の就労機会確保、疾病者(例えば、がんサバイバーなど)の職場復帰・治療との両立支援などは企業が取り組むべき課題は多岐にわたる。実際に、障害者への就労機会提供や健康経営/がんと仕事の両立支援などに取り組む企業は徐々に増えつつある。

4. 働きがいとは何か

本稿で注目するSDGs目標8「働きがいも経済成長も」は正式には「包摂的かつ持続可能な経済成長及び生産的な完全雇用とディーセント・ワークをすべての人に推進する」(ILO駐

日事務所,URL5)とされている。ディーセント・ワークとは働きがいのある人間らしい雇用とされ、権利や十分な収入が確保できて適切な社会的保護が与えられる生産的な仕事を指す。労働対価や労働者の権利を保持した上で、安心して働ける労働環境の整備などが念頭に置かれている。また、持続可能な経済成長によって、働きがいのある雇用が生まれ出されることも期待されている。労働者が生き生きと働くこと、働きがいを感じながら仕事に取組むことは労働者個人にとって好ましい状況だといえる。SDGs目標8はディーセント・ワークを念頭に置いた「働きがい」が取り上げられているものの、日本の労働法制・企業のマネジメントとは性質を異にする。そこで本稿では、働きがいというディーセント・ワークに関わるものに限らず、広義における働きがいを念頭に考察を行いたい。

「働くことの意味」が近年着目されている。「働くことの意味」は多義的なものであり、「生活の糧を得るため」(例:安定した生活を送るため)、「社会に参加する・貢献するため」(例:他者との交流を持つ、組織に属する、など)、「自分らしく働き、なりたい自分を実現する」(いわゆる、自己実現欲求)など多岐に渡る。内閣府が実施している「国民生活に関する世論調査」(2019)では、毎年、「働く目的は何か」を尋ねている。例えば、令和元年度の結果では、「お金を得るために働く」と回答した者は過半数を超える(56.4%)。続いて、「生きがいをみつけるために働く」(17.0%)、「社会の一員として、務めを果たすために働く」(14.5%)、「自分の才能や能力を発揮するために働く」(7.9%)の順に回答が並ぶ(内閣府2019)。回答方式が単

一選択式であるため、金銭が最上位になっているが、生きがいや社会参加を求めて働いている者も一定数存在する。

働くことは労働とその対価が取引される労働契約に基づく行為であるため、対価としての金銭に焦点が当たりがちだが、人的資源管理論の観点では、非金銭的要素も重要な報酬として位置づけられている。非金銭的報酬の代表的なものには、仕事の面白さ・達成感、仕事における権限・責任・自律性や職場での人間関係の良さなどが挙げられる。労働者自身が高い関心を持って取り組めるような仕事を提供することは、労働者に対して仕事の面白さという内的報酬を与えることを意味する。非金銭的な報酬は、金銭的報酬のように定量化することが難しい場合も多く、可視化も困難である事柄も含むが、労働者の劇的な成長や思考の拡散などを導き出し、創造的な成果を生み出す契機になることもありうる。一方、賃金、そして昇進・昇格などは、人事諸制度の帰結は雇用主という他者からもたらされる外的な報酬である(田中2021)。

労働者が仕事に求める報酬を分析した田中(2021)では、「専門性の発揮」「自身の能力の活用」や「仕事そのもの」に魅力を感じ、内的報酬を得たいと考えて仕事に就いた者が多いことが分かった。加えて、WLBに資する外的報酬を求めている者も多いこと、「賃金が良かったから」という金銭的報酬を強く望む理由で就職した者は必ずしも多くない結果も示された(回答は複数選択式)。この結果からも、内的報酬を重視する労働者が多いことが示唆される。仕事に対してポジティブに取り組むためには、内的報酬を与えることができるマネジメントが求められるかもしれない。

古典的ではあるが、動機づけ-衛生理論(motivation-hygiene theory)(Herzberg 1966=1968)においては、仕事への長期的な満足度維持につながる要因(「満足要因」として「仕事そのもの」「達成感」や「仕事上の責任」などが挙げられている。また、それとは対照的に、不満足をもたらす要因(「衛生要因」として「会社の政策と経営」「給与」「上役(上司・監督者)との対人関係」などが挙げられている。衛生要因が不十分であれば、不満足は低減しないとされる(Herzberg 1966=1968)。

以上の議論を踏まえて、働きがいとは何か、

について検討してみたい。まず、「働きがい」と並列して使用されることが多い「働きやすさ」との違いは何か、を検討する。働きやすさとは一言で言うならば、衛生要因の充実の度合いだといえよう。すなわち、仕事の条件(労働条件)や職場の人間関係(職場環境)が整っているかどうかによって、その組織での居心地が決まる。人的資源管理の文脈では、公正な人事評価及びそれに基づいた柔軟な勤務体制(フレックスタイム制度、在宅勤務など)や手厚い福利厚生などを提供されることで、従業員は働きやすくなる(働きやすいと感じる)。そして、それらが整備されることで従業員の不満足は低下することが期待できる。SDGsが掲げるディーセント・ワークは、衛生要因の充実を念頭においたものといえる。ハーズバーグをはじめとする先行研究から捉えなおすと、SDGs目標8が掲げる働きがいは、厳密には働きがいとして定義づけることが困難かもしれない。

では、働きがいとは何か。実は、統一的かつ明確な定義は存在せず、その定義は多岐に渡る。しかし、仕事に魅力を感じる状態、あるいは、積極的に取り組もうという心理状態で仕事に取り組む意欲・行動が表出している状況が働きがいを感じて働いている状況であるといえる。仕事に対して積極的に取り組むためには、衛生要因が整備されている状況で仕事に取り組める環境が必要である。上述の議論を踏まえると、「働きやすさ」(衛生要因の充実)というベースがあって、「働きがい」が高まるといえる。要は、1階部分に衛生要因としての働きやすさがあり、その上の2階部分として働きがいがある状況を作ることが求められる。開発途上国では、インフォーマル経済に位置づけられる労働者保護が強く求められる背景もあるため、1階部分が強調されると考えられる。

働きがいを測定するにはどうしたら良いのか。これまで、様々な調査で働きがいは問われてきた。労働政策策定に向けた調査研究を行う労働政策研究・研修機構の調査では頻りに問われているが(例えば、労働政策研究・研修機構2018など)、「あなたは今の仕事に働きがいを感じていますか」といった単刀直入に問う質問が多い。回答者としては、設問の意味が分かりやすいという利点はあるものの、回答者ごとに想起する「働きがい」の定義が異なるので使用

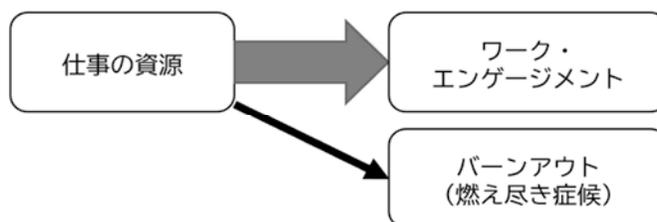


図2 JD-R (Job Demand-Resource) モデルの概要

出所) 島津 (2014) などを参照に筆者作成

する際に留意を要する。働きがいという言葉はシチュエーションにより定義・範囲が異なることから一元的に因ることは難しいが、近似する概念での測定は可能であろう。その近似概念の一つとして、ワーク・エンゲージメントという概念が有用であると考えられる。

ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に対してポジティブで充実した感情・認知を持っている状態」(Bakker & Demerouti 2007 など)と定義され、仕事における達成感に満ち溢れ仕事に積極的に関与しようとする状況にあるとされる。Shaufeli & Slanov (2007) によると、ワーク・エンゲージメントは「ポジティブで、達成感に満ちた、仕事に関連のある心の状態である活力 (vigor)、熱意 (dedication)、没頭 (absorption) をその特徴とするもの」で、“活力”は“エネルギーギッシュで、傷ついてもへこたれずに立ち直る心の回復力をもっている、自分の仕事に対して努力を惜しまず、困難に直面しても粘り強く取り組む”状況、“熱意”は“自分の仕事に深く関わり、仕事に意義、熱意、誇りや挑戦の気持ちを感じている”状況、“没頭”は“自分の仕事に完全に集中して、幸せな気持ちで夢中になっているため、時間があっという間に過ぎてしまい、なかなか仕事から離れられない”状況を指す(島津、2014 など参照)。

ワーク・エンゲージメント研究においては、JD-R (Job Demand-Resource) モデル (Demerouti et al 2001)、修正版 JD-R モデル (Bakker & Demerouti 2007) などが提示されており、仕事要求度と仕事資源の2つの条件によって健康に関するネガティブなアウトカム(バーンアウト・プロセス)やコミットメントなどのポジティブなアウトカム(動機づけプロセス)という心理的プロセスを引き起こすとされている。「仕事

要求度」とは「従業員の適応能力を超えた場合、彼らの精神的なストレスを引き起こす可能性がある仕事特性」(島津, 2014: pp.175)、「仕事資源」とは「仕事の物理的、心理的、社会的、組織的側面で、(a) 仕事の要求度とそれに関連する生理的代償と心理的代償を低減し、(b) 仕事の目標を達成する上で有効に機能し、(c) 個人の成長、学習、発達を刺激する側面」(島津 2014 : 176)とされている。これら仕事資源には、パフォーマンスに関するフィードバック、上司の支援や成長の機会(の提供)などが取り上げられることが多い(図2参照)。

他にも仕事資源として機能しうるものも考えられる。例えば、労働時間の削減に向けた施策である。労働時間の削減はなんらかの制約のある社員が継続就労できる可能性を高め、効率的な(=労働生産性の高い)働き方を実現するために必要な施策である。これら労働時間の短縮は仕事要求の軽減であるとともに、残業が恒常的に行われる(いわゆる残業構造化がなされている)日本企業において仕事の効率性及び時間可用性を高めるための仕事資源にもなりうる。ここで例示した労働時間削減施策は働き方改革で企業は法律への対応・努力によって実現可能なものであり、働き方改革が仕事資源として機能する可能性も考えられる。

5. 働き方改革がもたらす可能性 ～働きがい向上に向けて～

本節では、経営組織内における課題をSDGsの視点・考え方からどのように解消できるかを検討したい。具体的には、SDGs目標の一つである「働きがいも経済成長も」(目標8)を念

頭に、現在日本で進む働き方改革とそれらが働きがいとどのように関連するかについて理論的検討を行う。

5.1 働き方改革

まず、働き方改革について整理する。周知の通り、現在の日本の労働力人口は減少傾向にある。日本は、いわゆる人口オーナス（onus）期に入っている。人口オーナスとは、人口構造の変化が経済にとってマイナスに作用する状態を指し、日本では戦後ベビーブーム世代が生産年齢人口となる1950～1970年代は人口ボーナス期、少子高齢化が顕著になり始めた1990年代以降は人口オーナス期とされている。人口オーナスは労働力人口減少や引退世代増加による貯蓄率低下、社会保障制度の維持困難などの問題をもたらすとされる（小峰、2016など）。日本の労働市場は、労働力人口は今後減少する見込みであり（内閣府、2016）、潜在的労働力を活用する必要に迫られている状況である。しかし、潜在労働力の多くを占める女性や高齢者においては、育児・介護と仕事の両立が可能な働き方が求められる。しかし、日本人の働き方はそれらを可能にしづらい現状にある（あった）ため、働き方改革の推進が図られた。

この働き方改革の背景には、当時の政府が掲げた一億総活躍社会実現に向けた意図がある。2016年に提示された「一億総活躍への挑戦」において、「若者も高齢者も、女性も男性も、障害や難病のある方々も、一度失敗を経験した人も、みんなが包摂され活躍できる社会」「一人ひとりが、個性と多様性を尊重され、家庭で、地域で、職場で、それぞれの希望がかない、それぞれの能力を発揮でき、それぞれが生きがいを感じることができる社会」「強い経済の実現に向けた取組を通じて得られる成長の果実によって、子育て支援や社会保障の基盤を強化し、それが更に経済を強くするという『成長と分配の好循環』を生み出していく新たな経済社会システム」が一億総活躍社会の実現に向けて必要だとされた（首相官邸ホームページ参照、URL6）。その一環、かつ一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジとして、多様な働き方を可能として中間層の厚みを増し、格差の固定化を回避することで成長と分配の好循環を実現

できる施策として「働き方改革」が提唱された。

2015年当時の内閣府の予測では、生産年齢人口はピーク時の1995年8,761万人（2015年当時は7,708万人）、2040年には5,787万人、2060年には4,418万人となると試算されており、潜在労働力を労働市場に呼び戻すためにも、働き方を「改革」する必要があった。具体的には、労働時間、働き方の柔軟化、正規-非正規格差是正、キャリアパスの多様化など通じて、日本の雇用・労働のあり方を変えることが念頭に置かれた。その後、2018年に働き方改革関連法案が国会で可決・成立して、2019年4月1日及び2020年4月1日に法律が施行された。

1990年代後半ころから政府が主導して労働政策が決定される状況は続いているが、今回の働き方改革は今まで以上に政府の影響が強かったことが指摘されている（戎野2019）。政府による強力な牽引のもと、働き方改革はスタートしたが、労働関連法の改定に伴い、企業もそれに呼応する形で、働き方改革関連の取り組みを進めている。労働時間の削減を目指した結果、働き方改革は残業時間の削減などによってワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance, WLB）充実にも寄与するだろう。また、正規-非正規に関わらない公正な待遇確保、単線型キャリアの解消や障害者就労促進など多方面において日本の雇用慣行・労働環境に影響を及ぼすであろう。このことから、働き方改革は戦後の雇用慣行・労働環境を刷新する可能性の一大改革といえる。働き方改革が進み、労働の質（Quality of Work, QOW）や生活の質（Quality of Life, QOL）が向上することは歓迎されるべき事象である。長時間労働是正、多様な人材の活用やWLBへの意識向上などが進む中、企業は働きやすい環境整備を行ない従業員に提供することが求められることは当然であるが、働き方改革実施によって従業員の意識にどのような影響を与えるかについては検証があまり進んでいない（例外として、余合2021などがある）。

5.2 働き方改革の効果

働き方改革もたらした効果についての研究には労働時間関係のものがいくつかみられる。例えば、働き方改革が労働時間に与える影響を分析した山本（2019）では、働き方改革関連法

のうち、時間外労働の上限の罰則付き強化が過剰な長時間労働を削減する効果が指摘されている。このように労働時間削減などの客観的指標における働き方改革の効果と異なり、働き方改革が従業員意識に対してどのようなメカニズムによって影響を与えるのかについては更なる検討が求められる。そこで、下記では働き方改革の取り組みがどのような理論的背景を以て従業員意識に影響を与える可能性があるのかについて検討を進める。

働き方改革は社会的な要請・政府の意向を受けて進展しつつあり、D&Iを実現するための手段としても注目されている。働き方改革の取り組みは何らかの制約がある社員がその制約によって制限されることなく働ける、あるいは組織から生き生き働ける環境を提供されるものであると仮定すれば、組織からの支援的な取り組みとしてとらえることもできる。組織からの支援的な取り組みは **Organizational Support Theory** (以下、OST) でとらえることが可能である。社会的交換理論と互惠規範の考え方を基礎とした OST は、従業員と組織との間での取引、とりわけ積極的な成果のやり取り、によって従業員と組織の関係が強化されるとされる (Eder & Eisenberger 2008; Eisenberger 2011)。つまり、OST では組織からの支援を従業員が感じれば感じるほど、その従業員は組織に対する好意を強め、組織の目的達成のために貢献しようとする努力をするようになると考えられている (佐藤 2014; Eisenberger 2003 など)。働き方改革は政府主導の色彩が強い取り組みであるが (戎野 2019)、企業がアクターとなるものである。したがって、働き方改革は OST 理論を背景としているとされる (佐藤、2014)、知覚された組織支援 (Perceived Organizational Support (以下 POS) の一環としての HRM 及び HRM 関連施策としてとらえることも可能であろう。POS は Eisenberger et al. (1986) によって提唱された概念であり、「働く人々の組織に対する評価や意見を反映した概念や指標」(佐藤 2014)でもある。これまでの研究において、POS は組織コミットメントと有意な正の連関を持っており well-being を高めること (Eisenberger et al., 1986)、従業員たちの組織への貢献を導き出すことも指摘されている (Dulac et al. 2008)。また、Rich et al. (2010) ではそれらが仕事へのエ

ンゲージメントを高める効果も示されている。働き方改革は仕事要求度を下げてより豊富な仕事資源を与える取り組みとして機能することも期待できる。そして、それら仕事資源がワーク・エンゲージメントを向上させることも期待できるだろう。

また、ワーク・エンゲージメント研究においては、ワーク・エンゲージメントの成果変数として従業員の革新性が挙げられている (Bakker & Demerouti 2007)。自発的・革新的な行動は組織の存続と効率性に対して重要であることは従前より指摘されている (古典的な研究としては、Katz & Kahn 1978 など)。したがって、ワーク・エンゲージメント (=働きがい) が高まることで、従業員の革新的な行動が促進されて、それが経済成長の要因となる生産性向上やイノベーション創出につながることも期待できよう。

ここまでの議論を踏まえると、働き方改革の取り組みが労働者の働きがいと与える影響について以下のことが想定されるだろう。まず、ワーク・エンゲージメントを働きがいの代理指標とすると、働き方改革施策が POS、そして仕事資源として機能して、ワーク・エンゲージメントを向上させる可能性が考えられる。したがって、以下のような今後の検討課題が導き出される。

検証されるべき課題 1：

働き方改革は仕事資源として機能して、従業員のワーク・エンゲージメント(働きがい)を向上させるのか？

仮に働き方改革が従業員のワーク・エンゲージメントを向上させるのであれば、それらの向上に伴い、従業員の革新的行動が促進される。革新的行動によって、生産性やイノベーション創出につながる可能性が考えられる。したがって、検証されるべき課題として下記の課題が導き出される。

検証されるべき課題 2：

働き方改革が従業員の働きがいを向上させるのであれば、それにより従業員の革新的行動が促進されることで企業業績も向上するのか？

ここまでの議論は、SDGs 目標 8「働きがいも経済成長も」が実現を目指すディーセント・

ワークの実現とは質的に異なるものの、日本において「働きがい」「経済成長」の両立を考えるものであった。日本でSDGs目標8の実現そしてその効果をかなえるには、本稿で取り上げた働き方改革の効果について検討を行うことが有用であると考えられる。本論で取り上げた問題意識・検証課題について、今後のサステナビリティ共創プログラムにおいても検討・議論を重ねることが期待される。

6. 結語

本稿では、SDGsの一つである「SDGs目標8働きがいも経済成長も」を切り口に、現在、日本企業がどのようにSDGsに向き合っているのかについて整理を行った。その整理と経て、現在進む働き方改革施策を取り上げ、それらが働きがいとどのように関連するかについて検討を行った。

働きがいの代理指標としてワーク・エンゲージメントを仮定して、ワーク・エンゲージメント研究の理論的枠組みに基づき、働き方改革がどのように働きがいを高めるのかについて試論的検討を行った。働き方改革をPOSとしてとらえることで、働きがいの向上のみならず、企業の経済成長にも資する可能性を提示して、今後検討されるべき課題を提示した。

本稿の内容は、あくまでも試論的検討であり、今後課題内容の更なる検討が必要であることはいうまでもない。しかし、この提示を以てして、今後のサステナビリティ共創プログラムにおいても検討するべき課題を提示した論考でもあり、本稿での検討をきっかけに研究のみならず、サステナビリティ共創プログラムにおける議論の活発化にも寄与するものとなるといえるだろう。

参考文献

- Bakker, A. B., and Demerouti, E., (2007) The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008).

Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations." *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.

Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011) *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing (北野利信訳(1968)『仕事と人間性』東洋経済新報社)

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance." *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Schaufeli, W. B., and Salanova, M. (2007) "Efficacy or Inefficacy, That's the Question: Burnout and Work Engagement, and their Relationships with Efficacy Beliefs." *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.

一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)(2018)『Society 5.0 ともに創造する未来-』(URL: https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095_honbun.pdf)

戎野淑子(2019)「働き方改革関連法の審議と労使関係—労働時間法制について」『日本労働研究雑誌』702, 63-74.

小峰隆夫(2016)「人口オーナス下の労働を考える」『日本労働研究雑誌』674, 4-15.

佐藤佑樹(2014)「知覚された組織的支援(Perceived Organizational Support)研究の展望—理論的基礎、先行変数、結果変数および測定尺度について—」『経営行動科学』27(1), 13-34.

島津明人監訳(2014)『ワーク・エンゲージメント』星和出版

田中秀樹(2020)「労働者にとっての仕事の報酬—労働者は賃金で報われたいと思っているのか」『日本労働研究雑誌』723, 70-81

谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』白桃書房

内閣府(2016)「平成29年版 少子化社会対策白書」

内閣府(2019)「国民生活に関する世論調査」(令和元年6月調査)

山本勲(2019)「働き方改革関連法による長時間労働は正の効果」『日本労働研究雑誌』702, 29-39.

余合淳(2020)「第4章 働き方の人事管理と従業員の受け止め方—働き方改革と女性活躍推進の観点から」安藤史江編『変わりろうとする組織 変わりゆく働く女性たち』, 51-70, 晃洋書房

【参考URL】

URL1: 持続可能な開発目標(SDGs)実施指針(2016)
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000252818.pdf>

URL2: (公社)企業市民協議会(2018)「『CSR実態調査』結果」
https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf

URL3: オムロンホームページ「企業理念とCSR方針」
https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar13j/ar13_28.pdf

URL4: 帝国データバンク「SDGsに関する企業の意識調査(2022年)」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p220811.html>

URL5: ILO駐日事務所ホームページ「ILOと持続可能な開発目標(SDGs)」
https://www.ilo.org/tokyo/WCMS_411160/lang-ja/index.htm

URL6: 首相官邸ホームページ「一億総活躍社会の実現」
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/index.html>